

# 輸送リーダー

巻頭言・業界羅針盤

## 荷動き指数

(2022年10~12月実績)

— 荷動きと景気動向 —

特集 | 第1弾

## 新型 **ELF** 誕生



輸創企業

従業員が健康に安心して  
働き続けられる会社をめざす

● 東ヶ峰運輸株式会社

輸創企業

働き方改革を推進し  
収益力強化を実現する

● アートバンライン株式会社

輸創企業

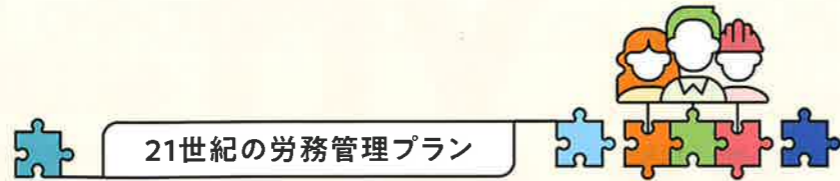
地域と人々をつなぐ  
安全・安心な宅配サービス

● いばらきコープ生活協同組合

発車往来!バスステーション

名鉄グループバスHDを形成  
安全と人材育成に努め  
交通サービスの未来を創る

● 名鉄バス株式会社



# 効果的な人事評価制度を 導入して組織を活性化

—— 意義・目的を明確化し、適切に運用するための手順 ——

一般社団法人SRアップ21 東京会  
社会保険労務士 小泉 正典=文

## 運送会社社長の経営課題

先日、神奈川県で運送事業を営むY社長より「従業員の人事評価制度の導入を考えている。運送業における従業員向けの評価の在り方や給与体系の見直しについて相談にのって欲しい!」というご相談をいただきました。Y社長曰く「今後の従業員採用、定着と人材活用においては、私たちのような小規模な会社であっても、従業員に安心して働いてもらう。また、仕事へのモチベーションの維持・向上のためにも人事・評価制度は必要ではないかと考えはじめています」とのことです。Y社長は3年前に創業者である父から事業を受け継いだ二代目社長です。

## 1 人事評価制度導入の 意義、目的を明確に

運送業に限らず、人事・評価制度を導入する目的、意義としては、①人材育成、②昇給・賞与・昇格などの待遇の判断材料、③組織体制づくり(人員配置における参考材料)などが挙げられます。そして、最終的な目的は、やはり、会社の業績向上です。

### ①人材育成

会社が求める人材としての要件を備えているか、スキルを身に付けているかを評価し、要件を満たしていない、スキルが足りない点があれば、従業員にフィードバックすることで、従業員の成長を促します。

### ②昇給・賞与・昇格などの 待遇の判断材料

公平・公正な人事評価制度となれば、給与(昇給・昇格)や賞与額に反映させる判断材料として活用します。

### ③組織体制づくり (人員配置の参考材料)

適正、適職な人員配置における参考材料とします。

## 2 人事評価制度の仕組み

では、人事評価制度をつくるにあたって、どのような仕組み(最終的には評価項目)を考える必要があるか見ていきましょう。まずは、評価軸を考えます。

### 【勤務評価軸】

態度評価などとも呼ばれることがあります。職務にあたる姿勢を評価するものです。遅刻や早退、欠勤などの勤怠評価や、職場での協調

性や仲間への協力性、責任感、安全意識などが評価項目となります。

### 【能力評価軸】

技能、業務スキル、専門知識や問題解決力、マネジメント力などの項目が評価ポイントとなります。

### 【業績評価軸】

評価期間中に個々の従業員があげた成果を評価するものです。評価期間中の目標が数値(金額や期限等)などで明確に立てられている場合は、目標に対する達成度合で評価することができます。

一般的には、これら3種類の評価軸を組み合わせる人事評価項目を設計します。なお、営業職など従業員個人の成績が具体的に数値化できる職種においては「業績評価」のウェイトを高く設定します。また、管理職になれば「勤務評価」の要素よりも「能力評価」や「業績評価」が中心となり、さらに、上位管理職ともなれば「業績評価」の比率が高まるように評価項目を設定します。

## 3 人事評価の流れ

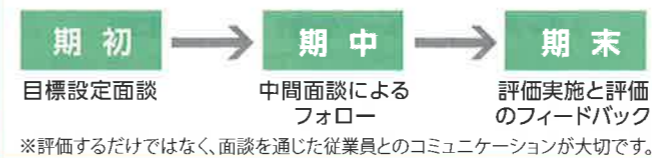
次に、人事評価の流れを整理しましょう。



### 【人事評価の流れ】

年に1回、評価を行うような場合には、年間の評価スケジュールは図のようになることが想定されます。期末に評価だけを行って終わりではなく、期初に従業員と、これからの1年間における目標のすり合わせを行い、期中には、進捗の確認や目標の達成度などを確認するなど、評価期間中に上司がどれだけ個々の従業員に関与できるかで、評価に対する従業員の納得度合いが変わってきます。

図: 人事評価の流れ



## 4 評価者の役割・評価者 教育のポイント

評価者の役割・評価者教育のポイントについても確認しておきましょう。

### ①評価者としての心構え

会社の目的・使命を十分に理解しておくことは大前提です。評価者は、会社の目的(最終的な目標であ

る会社の業績向上)を達成するために従業員を育成し、評価します。そのためには、会社の目的・使命は何か明確にした上で、それを部下に伝え、理解させるように説明できることが不可欠です。

### ②期中、部下への 関与を怠らないこと

人事評価は、年間を通じての従業員の行動に対して行うものです。期末評価を行うためには、期中における部下への関与は欠かせません。この1年という間に、習得すべき、習得して欲しいスキルを従業員に伝え、そのための指導、アド

バイスを行い、成長の過程を観察することが求められます。

### ③フィードバック

従業員に対して評価結果をフィードバックする際には、特に、求めるレベルに未達だった項目については、その理由をきちんと伝え、次期に向けた対策、目標設定を一緒になって考えることが必要です。

## 5 人事評価制度を徐々に ブラッシュアップしていく

初めて導入した人事評価制度が、すぐに社内で定着し、成果を上げるというのはむしろ稀なケースです。人事評価制度は、導入後もトライアンドエラーを繰り返しながら、自社に合った制度に変化させていくことが大切です。導入を急いであまりばかりに、従業員の不満を募らせ、離職する者が相次いでしまったということもあります。人事評価の目的を人材育成のための制度とし、結果、従業員が会社全体で成果を上げていこうと意識改革を進められるようにすることから始めてもよいでしょう。人事評価制度と聞くと、とても難しいものと考えてしまいがちですが、従業員が「安心して、かつ、目標や働きがいをもって働ける環境づくり」への第一歩、そして会社が、従業員に「こうなって欲しい」「これだけの知識、レベルに到達して欲しい」と期待する水準を相互に確認するためのコミュニケーションツールと考えてみるのもよいかと思えます。

一般社団法人 SRアップ21 (<https://www.srup21.or.jp>)

平成6年8月に設立、社会保険労務士(SR)による人事・労務管理の実務家集団で、北は北海道から南は沖縄まで全国的に活動。弁護士・税理士・行政書士など専門士業との関係強化を積極的に図り、企業のあらゆる相談や手続きをワンストップサービスでサポートしている。

◆職場でよくあるトラブルをドラマ仕立てにしたDVD『人事労務トラブル110番vol.5』販売中。本誌読者割引あり。お申し込みはホームページから。